

TENTAMEN I TEIE84, INDUSTRIELL EKONOMI, forts.

AUGUSTI 2019

Institutionen för Ekonomisk och Industriell utveckling, IEI

ONSDAGEN DEN 22 oktober, 2019, kl. 14-18

Norrköping

Provkod: TEN1

Ansvarig lärare: Thomas Rosenfall, tfn 013-28 25 23

Besöker ej salen, men har telefonjour.

Kursadministratör: Erika Andersson Sapir erika.andersson.sapir@liu.se

Om skrivningen

1. Uppgift 1 är rena duggafrågor, från boken (och öreläsningarna). Tänk på att inte chansa i onödan, eftersom fel svar ger en halv minuspöäng.
2. Essäfrågorna (uppgift 2 – 6) kommer att vara baserade på företaget Bastantum AB. Företaget finns inte i verkligheten (i denna exempelntenta, endast gamla uppgifter).
3. Skriv kortfattat och rakt på sak. Räkna med att det oftast räcker att använda maximalt ett blad per uppgift.
4. Håll dina svar så korta som möjligt. För mycket irrelevant info kan dra ner poängen. Och skriv tydligt, oläsliga lösningar kan givetvis inte rättas och därmed inte ge några poäng.
5. Skriv alla dina svar på löslad.
6. Det är godkänt att använda engelska termer och blanda svenska och engelska.
7. Vid varje uppgift finns angivet hur många poäng en korrekt lösning ger. Sammanlagt kan högst 40 poäng erhållas på tentan.
8. **Preliminära** betygsgränser är:
För **godkänt, betyg 3** krävs 20 poäng
För **betyg 4** krävs 30 poäng,
För **betyg 5** krävs 36 poäng
9. Inga hjälpmedel annat än penna och radergummi tillåtna.
10. Skriv ditt AID på varje sida innan du lämnar skrivsalen.

LYCKA TILL!

Uppgift 1: Sant/falskt? (Max 10 poäng)

Denna del består av 10 antal påståenden som antingen kan vara sanna eller falska. Varje rätt svar ger 1 poäng och varje felaktigt svar ger minus 0,5 (-0,5) poäng. Ej avgivet svar ger 0 poäng. Tänk på att fel svar ger minuspoäng. Minsta poäng: -5 poäng

Läs texten noga!

	Sant	Falskt
Påstående 1: Strategi är ursprungligen ett kinesiskt militärt begrepp.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Påstående 2: Den första tillämpningen inom företagsekonomi var <i>strategi som process</i> .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Påstående 3: <i>RBV</i> (eng. <i>Resource Based View</i>) är ett exempel på <i>outside-in</i> -strategier.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Påstående 4: Mintzberg menade att det finns <i>två olika typer</i> av strategier; <i>planerade</i> och <i>framväxta</i> .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Påstående 5: <i>Intressentmodellen</i> handlar enbart om aktieägare.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Påstående 6: Porters femkraftsanalys kan även kallas branschanalys.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Påstående 7: <i>Globalisering</i> och <i>digitalisering</i> är två av de mest <i>framträdande</i> trenderna idag.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Påstående 8: <i>Bostonmatrisen</i> (BGC) handlar om hantering av <i>produktportföljer</i> .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Påstående 9: Affärsidé och affärsmodell är tänkta att fånga helheter för ett företag.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Påstående 10: Dynamiska förmågor är ett sätt att beskriva ett företags förmåga till innovation.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Del 2: Essäfrågor (Max 30 poäng)**Bastantum AB****Inledning**

Bastantum AB är ett möbelföretag som har sin produktion i Tibro, Västergötland och leds av VD Arne Holzbein, som även grundade företaget 1971. Företaget levererar möbler av trä till offentlig sektor, men även till lokala möbelhandlare. Produkterna som företaget levererar är unika genom att alla delar är bastanta och har mycket kraftiga ben och skivor i massivt trä, det finns inte heller några skarpa kanter, vilket gör att produkterna anses både tåliga och säkra.

Bastantum AB har redan från starten använt så miljövänliga material och maskiner som möjligt. Detta ledde bland annat till att företaget var en av de första möbel tillverkarna i Sverige som fick ISO 14001-certifiering, och deras produkter har även märkts med "Bra Miljöval" och andra utmärkelser. I dag är dessutom allt trä som används från skogsbruk som har FSC-märkning.

Ekonomi

Fram till 2009 växte företaget med cirka 1-2 % per år, se tabell 1. Finanskrisen 2008 slog igenom året efter, med det första negativa resultatet sedan sjuttioalet. Eftersom leveranstiderna är långa för de offentliga beställningarna, har ofta likviditeten varit ett problem.

Tabell 1: Ekonomisk översikt, Bastantum AB. Alla siffror är i tusentals kr om inget annat anges.

	2012-12	2011-12	2010-12	2009-12	2008-12
Omsättning	26 004	30 524	29 342	29 811	28 831
Rörelseresultat före avskrivningar, EBITDA	798	886	826	372	985
Rörelseresultat (EBIT)	390	425	335	-117	665
Resultat e. fin. kost.	744	374	305	-163	591
Årets resultat	514	242	195	2	286
S:a tillgångar	9 244	10 316	9 977	10 645	7 840
Nettomarginal (%)	2,96	1,26	1,07	-0,56	2,07
Likviditetsgrad (%)	115,75	85,14	81,61	77,99	112,54
Soliditet (%)	30,43	20,68	17,99	17,66	31,78
Antal anställda (st)	24	24	26	26	22

I årsredovisningen för 2011 skrev VD att tillväxttakten var för låg, både för företaget och för branschen i Sverige, och att företagets vinstmarginal påverkas negativt av prispressen i offentliga upphandlingar. Han menade också att tillväxten för företaget kanske främst finns utanför Sverige.

I årsredovisningen för 2012 skrev VD att möbelbranschen stannat av och att prispressen i offentliga upphandlingar blivit ännu hårdare. Omsättningen sjönk med 17 %, men vinsten steg på grund av ökad försäljning till privatpersoner. Det innebar även att företaget hade kortare betalningstider, och kunde därmed öka sin likviditet på ett behövligt sätt.

Kunder

Företagets kunder är främst inom offentlig sektor, där barnverksamhet och demensboenden är de viktigaste områdena. Företaget prenumererar på en tjänst som meddelar när nya upphandlingar är tillgängliga. VD uppgav i en intervju 2010 att genomsnittsordern för offentlig sektor är 1,1 miljoner kronor, men i de flesta fall så kommer kompletteringsorder för extra möbler till varje upphandling. Företaget räknar med att de vinner cirka 15 % av de upphandlingar de medverkar i.

På senare år har Bastantums produkter har blivit uppmärksammade av privatpersoner, och det är flera som hört av sig till företaget med förfrågningar. Därför valde VD att 2010 att söka efter , i

första hand lokala, möbelhandlare som var villiga att sälja företagets produkter. I årsredovisningen 2012 meddelade VD att de hade avtal med och sålt via tre lokala möbelhandlare, men förhandlade med fler. Det framgår inte i årsredovisningen hur stor del av försäljningen som går via möbelhandlare. I ett meddelande till personalen inför sommarsemestern 2012 skrev VD: ”Vi har fått en del returer från privatpersoner som helt enkelt har ångrat sitt köp, och serviceavdelningen har inte varit beredd på det. Under hösten ska vi utarbeta en handlingsplan tillsammans med våra återförsäljare kring hur den här typen av returer bör hanteras.”

Leverantörer

Bastantum, som redan nämnts, allt sitt trä från certifierade skogsbruk, men företaget har även krav på sågverkens miljöarbete. Alla kemiska produkter som används är miljöcertifierade. Maskinerna leasas via flera olika firmor, och maskinerna har krav på effektivitet och hållbarhet. Företaget köper enbart el som är märkt som ”Bra Miljöval”.

Konkurrens

Konkurrensen inom möbeltillverkningen är hård. Placeringen i Tibro innebär visserligen närhet till de flesta leverantörerna, men kommunen har den högsta andelen möbelföretag i Sverige. Flera av företagen har stora kontrakt, exempelvis med IKEA, vilket gör att prispressen på möbler är stor. Bastantum skulle kunna tänka sig att sälja till stora kedjor, men endast om företagets miljöarbete får stå i fokus. Miljöprofileringen gör nämligen att företaget har cirka 30 % högre kostnader än motsvarande konkurrent. Det är ganska dyrt att etablera en ny möbelproducent, maskiner och lokaler finns det gott om, men det saknas ofta duktig personal, medelåldern är hög och tillgången på unga har minskat de senaste åren.

Konsultuppdrag

VD Arne Holzbein har insett att genom att rikta sig till vanliga konsumenter så måste företagets strategier putsas och uppdateras. Eftersom han själv ser sig som entreprenör i första hand, och inte gått något högre utbildning vill han dels ha hjälp med att förstå olika begrepp, dels hjälp att analysera omvärlden och formulera slagkraftiga strategier. Därför har han valt att arbeta med ett universitet, och studenter som förstår strategier. Han vände sig därmed till Linköpings Universitet.

Uppgift 2: Vad är strategi? (6 poäng)

a) Bastantums VD vill få begreppen *affärsidé* ("mission"), *värdeprinciper* ("value principles") och *vision* förklarade för sig. Beskriv begreppen på ett enkelt sätt så att Arne förstår begreppen. Skriv kortfattat. Max 1 poäng per korrekt beskrivning. (Max 3 p)

b) Baserat på dina beskrivningar ovan, ska du försöka formulera Bastantums *affärsidé*, *värdeprinciper* och *vision*. Var noga med att utgå från företagsbeskrivningen ovan, informationen där ska räcka för att klara uppgiften. Skriv inte alltför utförligt, och tänk på att texten skulle kunna publiceras publikt på en hemsida. Max 1 poäng per formulering. (Max 3 p)

Uppgift 3: Intressenter (6 poäng)

a) Förklara begreppet *intressenter* för Arne. Beskriv inte olika intressenter, utan beskriv bara vad begreppet innebär. Skriv kortfattat. Max 1 poäng för korrekt beskrivning. (Max 1 p)

b) Analysera Bastantums intressenter, vilka olika sorts intressenter kan tänkas finnas för företaget och vad är de intresserade av. Max 1 poäng per intressent, max 5 intressenter. (Max 5 p)

Uppgift 4: Branschanalys (6 poäng)

a) Applicera *Porters branschanalys* på Bastantum AB, med hjälp av de fem (5) krafterna, *hotet från nya aktörer*, *hot från substitutprodukter*, *förhandlingskraften hos leverantörer och kunder*, samt *rivaliteten i branschen*, som beskrivs i originalmodellen. Beskriv för Arne vad varje kraft innebär, och vilken hot/förhandlingsstyrka varje kraft har. Utgå från företagspresentationen, där finns all information som behövs för att klara uppgiften. Illustrera gärna med en figur. Max 1 poäng per korrekt använd kraft. (Max 5 p)

b) Förklara *komplementärkraften* (den sjätte kraften) för Arne och beskriv hur den skulle kunna påverka Bastantum. Svara kortfattat. Max 1 poäng för förklaring och beskrivning (0,5 poäng per deluppgift). (Max 1 p)

Uppgift 5: Värdekedjan (6 poäng)

a) Arne har hört talas om *värdekedjeanalys*, och har blivit nyfiken på vad det är. Välj ut tre (3) av värdekedjans fem primära aktiviteter: *ingående logistik*, *verksamhet*, *utgående logistik*, *marknadsföring och försäljning* och *service*, och beskriv dem för Arne. Förklara vad han behöver undersöka för att kunna arbeta med värdekedjan för varje aktivitet. Max 1 poäng per korrekt beskriven aktivitet. (Max 3 p)

b) Nu behöver du göra samma sak som ovan, men beskriva supportaktiviteterna. Välj ut tre (3) av *företagets infrastruktur*, *personalhantering*, *teknisk utveckling* samt *inköp* och beskriv dem för Arne och förklara vad han kan behöva arbeta med. Max 1 poäng per korrekt beskriven aktivitet. (Max 3 p)

Uppgift 6: Riskhantering (6 poäng)

a) Det finns två huvudtyper av *risker* för företag, *teknologisk-* och *marknads-osäkerhet*. Beskriv om, och i så fall hur, hur dessa osäkerhetsfaktorer kan påverka Bastantum. (Max 2 p)
Max 1 poäng per tydligt beskriven och motiverad osäkerhetsfaktor. Maximalt 2 poäng.

b) Kursboken föreslår, förutom att vara uppmärksam på trender och undvika storskaliga åtaganden, tre (3) strategier för riskhantering: *samarbeta med nyckelanvändare (lead users)*, *minimera riskexponering* och *flexibilitet*. Beskriv dessa tre strategier för Arne, vad de innebär och hur företaget kan använda dem. Därefter (Max 4 p)
ska du prioritera åt företaget och välja ut en av strategierna och motivera varför den är viktigast för Bastantum att arbeta med. Max 1 poäng per beskriven strategi (3 poäng totalt), och max 1 poäng per prioritering och motivering (1 poäng totalt).